FACTSHEET

BUSINESS MANAGE

ORDER NO. 04-073

OCTOBER 2004

AGDEX 812

Ontario Ministry of Agriculture and Food

COMPONENTS OF A FARM SUCCESSION PLAN

P. H. Coughler

INTRODUCTION

Succession planning is a continuous process to plan for the transfer of knowledge, skills, labour, management, control and ownership of the farm business between one generation and the next. These are sometimes referred to as the founder or retiring generation, and the successor or next generation. Since succession is a process and not an event, it takes time and effort to work through and develop a comprehensive plan which best meets the needs of the farm family.

There are two main parts to developing a succession plan: (1) the "process" — discussing it, thinking about it, researching options, planning, deciding and (2) the "documentation" — recording the decisions through a written succession plan.

This Factsheet deals with the components of a written succession plan. Four main items must be addressed before preparing the written succession plan. These items include:

- Determine if the family goal is to transfer the farm business to the next generation.
- Identify the successor(s). If the family goal is to transfer the farm business, than the successor(s) need to be part of the entire discussion and decision. Much of the initial work relates to this item. It focuses on opening the lines of communication, discussing the roles and responsibilities and defining each individual's personal and business goals and objectives.
- Determine whether the farm business is profitable and viable both now and in the long term. If the business is not profitable and viable, then strategies need to be developed to address the short fall.
- And determine a timetable to implement the plan.

If the family does not address these items as part of the process, then they may have challenges in completing the written succession plan outlined below.

A succession plan deals with three main areas:

- transfer of labour
- transfer of management and decision-making (control)
- transfer of ownership (the actual assets).

In most intergenerational farm transfer situations, the transfer of labour occurs first and is relatively straightforward. On the other hand, the transfer of management and decision-making can be more difficult as it involves letting go of the control of the business. However, the transition of management and decision-making is key to the success of the entire succession process.

The transfer of management and decision-making should be supported by a training and development plan. It will help to ensure that the next generation has the necessary knowledge and skills to take over and successfully operate the farm business in the future.

The transfer of ownership of assets involves the actual purchase/sale and/or gifting of the farm assets from one generation to the next.

This Factsheet outlines the "components" of a farm succession plan. The components described in this factsheet are the same as those required for succession plans funded with the assistance of the Canadian Farm Business Advisory Services' SBPS (Specialized Business Planning Services) program offered by Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC). Information on this program may be obtained by calling Canadian Agri-Renewal Services at 1-866-452-5558.

COMPONENTS OF A WRITTEN SUCCESSION PLAN

A written farm business succession plan records and describes the decisions made relative to how the transfer of the three main areas (mentioned above) will take place. The format for a succession plan can take different forms. However, there are some common components:

A. Business Overview (e.g. a summary and description of the farm business).
B. Description of Business and Personal Goals and Expectations.
C. Retirement Plan.
D. Training and Development Plan for Successor (also referred to as the "Successor Development Plan").
E. Farm Business Plan (e.g. future direction, etc.).
F. Operating Plan (e.g. roles and responsibilities).
G. Management, Control and Labour Transfer Plan.
H. Ownership Transfer Plan.
I. Implementation Timetable.
J. Communications Plan.
K. Contingency Plan.

While not all of these components will be applicable in every succession plan at any given time, it is still worthwhile to consider each one.

Furthermore these components may appear to be separate in the written plan, but it is important to ensure everything fits together and creates an integrated and comprehensive plan for the transfer of the farm business.

DESCRIPTION OF EACH COMPONENT

A. Business Overview

Similar to a business plan, it is useful to begin with an overview of the business that everyone involved understands and agrees upon.

This includes an executive summary of the overall plan along with the action points to implement the plan. It also describes the current farm business, including relevant points like:

- the size of the operation, its location.
- what the farm produces and how much.
- who is involved in the business and in what capacity (e.g. makes decisions re genetics, cropping, etc.).
- the type(s) of business arrangement(s) (e.g. sole proprietor, partnership, corporation, rental agreements, etc.).

This sets the stage for the rest of the plan. It contains enough detail to provide a clear and concise picture of the business but it should not be overwhelming.

B. Description of Business and Personal Goals and Expectations

This component describes the business and personal goals and expectations of the founder (retiring) and the successor (next) generations.

As noted, discussing, clarifying, addressing and defining these goals and expectations is one of the first things that needs be dealt with. Writing everything down is secondary to reaching an understanding and agreement on certain issues. However, by writing decisions down, it helps give everyone a reference point and ensures a clear understanding.

Once this part is completed, the rest of the process and the resulting plan should flow from it.

C. Retirement Plan

The retirement plan component deals with two issues — financial and lifestyle. It outlines what is going to happen in retirement (lifestyle) and how it will be financed.

Lifestyle considerations include desired activities for the retirees, how the founders (retirees) will be involved in the business and so on. Part of this discussion addresses the living arrangements for the generations (i.e. who will live where).

The retirement financial component describes where the retirement money will come from (e.g. sale of the business, interest on savings, etc.), an explanation of any retirement-income strategies (e.g. RRSP's, RRIF's, LIR's, annuities, CPP, OAS, etc.) and how the money will be spent. Living and lifestyle costs are serious considerations at this point.

D. Training and Development Plan for Successor

It is critical to ensure that the next generation has the necessary skills and knowledge to successfully operate a complex farm business.

This component of the succession plan then outlines these necessary skills and knowledge. This includes a current "skills profile" of the successor compared to a successful farm manager. Any gaps between these are then identified and an action plan of how to attain anything missing is discussed.

A "skills profile" basically breaks down common farm activities into the skills needed. For example, the capital purchases activity requires research skills, financial management skills, negotiation skills and so on. It might be identified that a successor lacks the negotiation skills. An action plan will then be developed t ddress this gap. This process will be completed for all of the skills needed and an action plan developed.

105-02042/

This action plan may include such things as additional training, responsibility sharing, job shadowing and a multitude of other learning possibilities.

> *For example, continuing with the negotiation skills theme, an action plan might include the successor being authorized to negotiate small ticket purchases, such as farm inputs and as experience is gained, the authority would increase to make larger value purchases.*

A performance review process is also outlined under this component. This review process is a tool to give the successor feedback on how they are doing in their development. It helps identify both strengths and where improvements are needed.

The review process should be appropriate to the training and/or skills being acquired. For example, in a supervised training situation (i.e. learning to operate a specific piece of equipment), the review would be continuous (hourly or daily) with feedback. Moving across the spectrum from daily operations to delegated decision-making authority, the review would focus on the overall situation rather than continuous monitoring.

In all cases a regular meeting should take place to review the successor's progress. It should focus on what has worked, what has not , why and what could be done differently. This should be a two-way discussion and a positive experience for both the founder and the successor — a chance to share and learn.

Some of this discussion will look at technical production issues (e.g. feeding program, planting of a certain crop, etc.). It is also important to focus on management issues and responsibilities (e.g. purchasing decisions, financial management decisions, etc.).

E. Farm Business Plan

The farm business plan component of the succession plan describes how the farm business will meet the needs of both the retiree(s) and the successor(s).

This includes a financial analysis of the farm business — past, present and future — to determine if the business is profitable and viable. This is critical. If the business is not currently profitable and viable, then strategies need to be identified to make it so.

This component also describes the future direction of the farm business (e.g. maintaining the same scale, downsizing, expansion, diversification, value-added, etc.) and how this direction will affect the business and includes projected financial statements.

F. Operating Plan

The operating plan outlines how to manage everyday business activities. This is divided into two main parts:

- The first identifies the roles, responsibilities and authorities related to the day-to-day operations and how decisions are made (e.g. vote, one person, debate, etc.). This part is especially important where multiple generations (2 or more) will be working together for a time period (overlapping timeframe).

- The second part outlines the plan for family business meetings to discuss the transfer process. This includes information about how the meetings will function, who will be responsible for what, where the meetings will take place and the involvement of non-farming family members.

The two parts together result in a "user's manual" for family business meetings.

G. Management, Control and Labour Transfer Plan

Related to the operating plan [F], the management, control and transfer plan goes one step further by describing how the transfer of management, control and labour (basically decision-making and workload) to the successor will take place. This includes a timetable for the transition (linked to implementation timetable [I]).

This component also needs to be closely connected to the successor development plan [D] because successor(s) needs to have the skills and knowledge before the full responsibility can be transitioned to them.

H. Ownership Transfer Plan

The ownership transfer component outlines how the farm business is currently structured and how it will change during the transfer process (link to business overview [A]). This includes a description of the business arrangement that will be used (e.g. sole proprietorship, partnership, corporation, etc.). Below is a brief example.

> *The farm is currently structured as a partnership with three partners. Under the plan, a corporation will be formed with three shareholders, each with an equal number of common shares. The non-real estate assets (cows, crops, supplies, machinery and quota.) will be rolled into the corporation. The individuals or partners will hold the real estate outside of the corporation. The corporation will then lease this farmland from the individuals or partners.*

This component also explains how the transfer of asset ownership will be handled, including a description of the transfer mechanism (e.g. purchase, gift, bequest, combination, etc.).

For example, a sole proprietor plans to transfer the assets to the successor through the purchase/sale of individual assets (or a category of assets like machinery and equipment) over time with a mortgage back to the founders (parents).

Other parts of the ownership transfer plan component include:

- an explanation of the financing required, the various sources available and the preferred financing option(s)
- an inventory and valuation of assets and liabilities
- an explanation of the tax implications of the proposed transfer process along with a description of how these items will be addressed
- a discussion regarding the treatment of non-farming children
- an outline of the insurance requirements related to life, disability, disaster and related insurance tools
- a description of the legal agreements (e.g. employment contracts, partnership agreements, shareholder agreements, buy-sell agreements, etc.). Copies of these could be attached as appendices for reference purposes. It should be ensured that these legal agreements include dispute resolution mechanisms. A copy (or copies) of the legal will(s) and any prenuptial agreements could also be attached for reference.

I. Implementation Timetable

The implementation timetable provides a timetable to complete key activities. These key activities need to be prioritized with deadlines (i.e. what must be done first and by when). This assists with monitoring and measuring progress. It also helps to identify if adjustments or amendments are needed.

J. Communications Plan

The communications plan has two basic parts:

- a description of how the family communicates about transition and succession planning (link to the operating plan [F]) and
- a discussion of how disputes are managed and resolved.

First, the communications plan addresses the details of the process for family communications and how decisions are made relative to the succession planning process. It outlines the basic "rules" of family meetings and discussions regarding the direction of the succession plan. The communications plan includes:

- a schedule for regular "family business" meetings
- an outline of who will participate in these family business meetings (e.g. only family members active in the farm business or all family members)
- if family business meetings only involve those active in the business, a decision must be made regarding the need for a separate "family" meeting to involve all family members
- a discussion regarding meeting location and if meals will be involved
- a description of meeting responsibilities and descision-making processes such as who will set-up the meeting and agenda, follow-up on decisions, chairing meetings, etc. (link to operating plan [F])
- an outline of the ground rules for the discussion (e.g. everyone has a turn to talk, not interrupting, no blaming, stay focussed on the agenda item, etc.).

The second part of the communications plan discusses how disputes will be managed and resolved. This might include such strategies as family voting, third party mediation, etc.

K. Contingency Plan

The contingency plan component outlines what will happen and who will ensure the implementation of the contingency measures in such situations as illness, death, disability, divorce, disagreement, disaster, business downturn or failure.

This includes reference to the insurance requirements and selected mechanisms (link to ownership transfer plan [H]) particularly life, disability and disaster insurance as contingency planning and risk management tools.

REFERENCES

Adapted from: "Minimum requirements for succession plans." *Specialized Business Planning Services (SBPS) How to Apply for Funding.* Canadian Farm Business Advisory Services, Agriculture and Agri-Food Canada. 2004.

This publication is intended as general information and not as specific advice concerning individual situations. Although it outlines some of the legal and tax considerations of farm succession planning, it should not be considered as either an interpretation or complete coverage of the Income Tax Act or the various law affecting farm succession planning. The Government of Ontario assumes no responsibility towards persons using it as such.

This factsheet was written by **Peter Coughler,** Succession Planning and Business Agreements Program Lead, OMAF, Brighton.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.omaf.gov.on.ca

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 04-074)

Ontario

0121010004073

FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 04-074

OCTOBRE 2004

AGDEX 812

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

ÉLÉMENTS DU PLAN DE RELÈVE D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE

P. H. Coughler

INTRODUCTION

La planification de la relève est un processus de longue haleine qui vise le transfert, de la génération des « fondateurs ou retraités » à celle des « successeurs », des connaissances, des compétences, du travail, de la gestion, de la direction et de la propriété. Il faut donc du temps et de l'énergie pour aboutir à un plan détaillé qui répondra aux besoins de la famille d'agriculteurs.

Dans l'élaboration du plan de relève, il y a : 1) le « processus » proprement dit, c.-à-d. en parler, y réfléchir, explorer les possibilités, planifier, décider; et 2) la « documentation », c.-à-d. consigner les décisions dans un plan de relève écrit.

La présente fiche technique porte sur les éléments du plan de relève écrit. Avant de se lancer dans la rédaction du plan de relève, il y a quatre points à éclaircir. Il faut :

- Déterminer si le but de la famille est de transférer l'entreprise agricole à la génération qui suit.
- Identifier le ou les successeurs. Si le but poursuivi est de transférer l'entreprise agricole à la génération qui suit, il faut absolument que le ou les successeurs soient partie prenante des échanges et des décisions. C'est d'ailleurs sur quoi porte le gros du travail préparatoire. Il s'agit d'ouvrir les lignes de communication, de discuter des rôles et des responsabilités, et de définir les buts et les objectifs de l'entreprise et des personnes.
- Déterminer si l'entreprise agricole est rentable et viable dans l'immédiat et à long terme. Si elle ne l'est pas, il faut mettre en place des stratégies destinées à combler les lacunes.
- Se donner un calendrier de mise en œuvre du plan.

Sans cette réflexion préalable, la famille risque d'avoir bien du mal à rédiger le plan de relève décrit ci-dessous.

Le plan de relève traite essentiellement des trois aspects suivants :

- transfert du travail;
- transfert de la gestion et des pouvoirs de décision (direction);
- transfert de la propriété de l'actif.

Dans la plupart des situations de transfert intergénérationnel, le transfert du travail se fait en premier et relativement facilement. Par contre, le transfert de la gestion et de la direction risque de se faire plus difficilement, car il suppose un renoncement à la mainmise sur les opérations. Il n'en demeure pas moins un élément clé d'une prise en charge réussie.

Le transfert de la gestion et de la direction doit s'appuyer sur un plan de formation et de perfectionnement. On s'assure ainsi que la génération qui suit possède les connaissances et les compétences nécessaires pour prendre la relève et assurer la prospérité de l'entreprise.

Le transfert de la propriété de l'actif suppose la vente ou le don des biens de l'entreprise aux successeurs.

Cette fiche technique traite des « éléments » du plan de relève d'une entreprise agricole. Ce sont les mêmes éléments que ceux qui doivent obligatoirement être inclus dans les plans de relève élaborés avec l'aide financière du programme des Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE) offerts dans le cadre des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). Pour obtenir des renseignements sur ce programme, veuillez communiquer avec les Services canadiens du renouveau en agriculture au 1 866 452-5558.

ÉLÉMENTS DU PLAN DE RELÈVE ÉCRIT

Le plan de relève écrit d'une entreprise agricole sert à consigner et à décrire la façon dont doivent se faire les trois aspects du transfert mentionnés plus haut. Ce plan peut prendre différentes formes. Il comporte cependant toujours les éléments suivants :

A. Aperçu de l'entreprise (p. ex. un résumé et une description de l'entreprise agricole);
B. Description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes;
C. Plan de retraite;
D. Plan de formation et de perfectionnement de la relève;
E. Plan d'entreprise (p. ex. orientation future);
F. Plan d'exploitation (p. ex. rôles et responsabilités);
G. Plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
H. Plan de transfert de la propriété;
I. Calendrier de mise en œuvre;
J. Plan de communication;
K. Plan d'urgence.

Ces éléments ne font pas tous obligatoirement partie de chaque plan de relève, il est quand même pertinent de s'attarder à chacun à un moment ou à un autre.

Par ailleurs, même si ces éléments peuvent être présentés sous des rubriques distinctes dans le plan écrit, il faut néanmoins s'assurer qu'ils sont compatibles, de manière qu'on puisse se doter d'un plan intégré et détaillé qui vise le transfert de l'entreprise agricole.

DESCRIPTION DE CHAQUE ÉLÉMENT

A. Aperçu de l'entreprise

À l'instar du plan d'entreprise, l'aperçu de l'entreprise est un bon point de départ pour présenter l'entreprise d'une manière qui sera comprise et acceptée par chacun.

L'aperçu comprend un résumé du plan d'ensemble ainsi que les points d'action permettant de le mettre en œuvre. L'aperçu décrit l'entreprise agricole actuelle et précise notamment :

- sa taille et son emplacement;
- le type et l'importance de la production;
- qui prend part aux activités et à quel titre (p. ex. qui prend les décisions relatives à la génétique ou aux cultures);
- la structure juridique de l'entreprise et les contrats qui la lient (p. ex. à propriétaire unique, société de personnes, société par actions et contrats de location).

Cet aperçu ouvre la voie au reste du plan. Il fournit suffisamment de détails pour donner un portrait clair de l'entreprise, sans toutefois être fastidieux à lire.

B. Description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes

Il s'agit ici de décrire les buts et les attentes de l'entreprise et ceux des retraités et des successeurs.

Comme il est indiqué plus haut, l'une des premières choses à faire est de discuter, de clarifier et de définir ces buts et ces attentes. Même s'il est plus important de s'entendre et de se comprendre sur certains points que de tout consigner par écrit, il est quand même bon de consigner les décisions par écrit afin de pouvoir s'y référer et d'en assurer la compréhension.

Une fois cette étape terminée, le reste du processus et la rédaction du plan couleront d'eux-mêmes.

C. Plan de retraite

Cet élément comporte deux volets : le volet financier et le volet mode de vie. Il décrit les projets relatifs à la retraite (mode de vie) et les moyens de les financer.

En ce qui concerne le mode de vie, il faut se demander notamment quelles seront les activités des retraités et quelle sera leur participation à l'entreprise. Cette discussion portera en partie sur les aménagements possibles (c.-à-d. qui vivra où).

Le volet financier précise la provenance des fonds de retraite (p. ex. vente de l'entreprise, intérêts sur l'épargne), les stratégies de revenu de retraite (p. ex. REER, FERR, CRIF, rentes, RRC, SV) et la façon dont l'argent sera dépensé. Il est important à ce stade de bien évaluer le coût de la vie.

D. Plan de formation et de perfectionnement de la relève

Il est primordial de s'assurer que la relève possède les compétences et connaissances nécessaires pour exploiter une entreprise agricole complexe.

Cet élément du plan de relève oblige à décrire les compétences et les connaissances incontournables. Il s'agit de comparer le « profil des compétences » de celui ou de celle qui assurera la relève aux compétences exigées d'un bon gestionnaire. Si des lacunes sont identifiées, on élabore un plan d'action visant à y remédier.

Le « profil des compétences » constitue ni plus ni moins qu'une énumération des compétences requises pour chacune des principales activités que le successeur devra assumer. Par exemple, on dira que l'achat d'immobilisations requiert des compétences en recherche, en gestion financière, en négociation, etc. Il se peut que l'exercice fasse ressortir une faiblesse de la relève au niveau, par exemple, de la négociation. On adopterait alors un plan

d'action visant à combler cette lacune. On procède ainsi pour l'ensemble des compétences nécessaires et on élabore un plan d'action.

Le plan d'action peut prévoir des activités de formation, un partage des responsabilités, le jumelage et une multitude d'autres possibilités d'apprentissage.

> *Pour poursuivre avec l'exemple d'une faiblesse au chapitre de la négociation, le plan d'action pourrait prévoir des pouvoirs de négociation qui se limiteraient dans un premier temps à des achats peu coûteux, et qui s'étendraient graduellement, avec l'expérience, à des achats plus importants.*

Cet élément comporte aussi un examen du rendement. L'examen de rendement est un outil qui donne à la relève une rétroaction sur les progrès réalisés. Il fait ressortir les points forts et les points à améliorer.

L'examen de rendement doit être adapté à la formation ou au perfectionnement en cours. Par exemple, en situation de formation supervisée (p. ex. quand quelqu'un apprend à opérer de la machinerie), l'examen devrait comporter une rétroaction constante (toutes les heures ou tous les jours). Plus on s'éloigne des tâches quotidiennes pour s'approcher des postes de commande, plus l'examen nécessite une perspective globale sur la situation plutôt qu'une surveillance continue.

Dans tous les cas, il faut prévoir des rencontres périodiques pour suivre les progrès de la relève. L'exercice doit faire ressortir ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, les raisons qui expliquent les résultats obtenus et ce qui pourrait être fait différemment. Il doit s'agir d'une discussion dans les deux sens et d'une expérience positive à la fois pour les retraités et pour les successeurs, d'une occasion de partage et d'apprentissage.

Une partie de la discussion doit porter sur les problèmes techniques (p. ex. programme alimentaire, choix des cultures). Il est également important de s'attarder aux problèmes de gestion et aux responsabilités (p. ex. décisions d'achat, décisions de gestion financière).

E. Plan d'entreprise

L'élément plan d'entreprise du plan de relève décrit comment l'entreprise agricole répondra aux besoins des retraités et des successeurs.

Il comporte une analyse financière de l'entreprise agricole (passée, présente et future) afin qu'on détermine si l'entreprise est rentable et viable. C'est un élément d'une importance cruciale. Si l'entreprise n'est ni rentable ni viable, des stratégies doivent être élaborées pour qu'elle le devienne.

Cet élément, qui s'assortit d'états financiers prévisionnels, décrit aussi l'orientation future de l'entreprise agricole (p. ex. maintien de la même échelle, réduction de l'activité, expansion, diversification, valeur ajoutée) et la façon dont cette orientation influencera les activités.

F. Plan d'exploitation

Le plan d'exploitation indique comment gérer les activités de l'entreprise au quotidien. Cet élément se divise en deux grandes parties :

- La première indique les rôles, responsabilités et pouvoirs nécessaires à la gestion des activités quotidiennes et la façon dont les décisions sont prises (p. ex. mise au voix, décision d'une seule personne, débat). Cette partie est surtout importante quand deux générations ou plus travailleront ensemble pendant une période donnée (période de chevauchement).

- La deuxième partie porte sur la planification des réunions d'affaires auxquelles seront convoqués les membres de la famille pour débattre du processus de transfert. Cette partie traite notamment du déroulement des réunions en précisant les responsabilités de chacun, le lieu où se tiendront les réunions et la présence éventuelle de personnes qui ne font pas partie de la famille.

Ces deux parties réunies fournissent en quelque sorte le « guide » des réunions d'affaires familiales.

G. Plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail

Ce plan reprend le plan d'exploitation (F), mais va plus loin dans la description des modalités de transfert de la gestion, de la direction et du travail (essentiellement le pouvoir décisionnel et la charge de travail). Il comporte un calendrier de transition (renvoi au calendrier de mise en œuvre [I]).

Cet élément doit être étroitement lié au plan de formation et de perfectionnement de la relève (D) afin que celle-ci ait les compétences et connaissances voulues pour assumer la prise en charge totale de l'entreprise.

H. Plan de transfert de la propriété

L'élément transfert de la propriété décrit la structure juridique actuelle de l'entreprise et les changements qui y seront apportés durant le transfert (renvoi à l'aperçu de l'entreprise [A]). Ce plan comprend une description de la nouvelle structure juridique de l'entreprise (p. ex. à propriétaire unique, société de personnes, société par actions). Brièvement, ce plan pourrait se lire comme suit :

L'entreprise est actuellement une société de personnes établie entre trois associés. Le plan prévoit la constitution d'une société par actions réunissant trois actionnaires qui se partageront un nombre égal d'actions ordinaires. Les éléments d'actif autres qu'immobiliers (troupeaux, cultures, fournitures, machinerie et contingent) feront l'objet d'un roulement dans la société par actions. Les propriétaires des biens immobiliers détiendront ces biens à titre de particuliers ou d'associés hors de la société par actions. Cette dernière louera le fond de terre des particuliers ou des associés.

Cet élément explique aussi comment se fera le transfert de la propriété des biens, notamment quel sera le mécanisme de transfert (p. ex. achat, don, legs, association d'intérêts).

Ainsi, un propriétaire unique pourrait envisager de transférer peu à peu l'actif à ses successeurs en signant avec eux des contrats de vente visant chacun des biens (ou une catégorie de biens comme la machinerie et l'équipement) et en leur consentant des hypothèques.

Le plan de transfert de la propriété peut aussi comprendre :

- une explication du financement nécessaire, des sources de financement possibles et de celles qui sont à privilégier;
- une liste et une évaluation de l'actif et du passif;
- une explication des conséquences fiscales du projet de transfert ainsi qu'une description de la manière de traiter chacune de ces conséquences;
- une discussion des dispositions à prévoir pour les enfants qui ne feront pas partie de la relève;
- un aperçu des protections nécessaires au chapitre de l'assurance-vie, de l'assurance-invalidité, de l'assurance en cas de catastrophe et autres;
- une description des documents juridiques à signer (p. ex. contrats de travail, contrats de société, conventions d'actionnaires, contrats achat-vente); des copies de ces documents pourraient être joints en annexe aux fins de consultation. Il faut s'assurer que chacun des documents juridiques prévoit une méthode de règlement des différends. Il est bon de joindre également une copie des testaments et des contrats de mariage à des fins de consultation.

I. Calendrier de mise en œuvre

Le calendrier de mise en œuvre doit tenir compte de chacune des activités clés. Il s'agit de classer ces activités clés par priorité et de prévoir des échéances (c.-à-d. préciser ce qui doit être fait en premier et avant quelle date). Ce calendrier aide à surveiller et à mesurer les progrès. Il aide aussi à voir si des rajustements ou des modifications s'imposent.

J. Plan de communication

Le plan de communication se divise en deux parties :

- une description des canaux de communication au sein de la famille quand il s'agit de planifier la transition et la relève (renvoi au plan d'exploitation [F]); et
- une discussion de la façon dont les conflits sont réglés.

D'abord, le plan de communication décrit de façon détaillée comment s'établissent les communications familiales et comment sont prises les décisions relativement à la planification de la relève. Il établit les « règles » régissant les réunions familiales et les discussions qui portent sur l'orientation du plan de relève. Le plan de communication comprend :

- un calendrier des réunions ordinaires consacrées à l'entreprise familiale;
- un aperçu des personnes qui participeront à ces réunions (p. ex. uniquement les membres de la famille qui travaillent activement au sein de l'entreprise ou l'ensemble des membres de la famille);
- une décision quant à la pertinence d'organiser aussi une réunion distincte réunissant tous les membres de la famille pour le cas où les réunions d'affaires ne réuniraient que les membres de la famille qui sont actifs dans l'entreprise;
- une discussion sur l'endroit où tenir les réunions et les éventuels repas à prévoir;
- une description des tâches concernant la tenue des réunions et le processus de prise de décision (p. ex. qui se chargera de préparer la réunion et l'ordre du jour, de faire le suivi et de présider la réunion (renvoi au plan d'exploitation [F]);
- un aperçu du décorum (p. ex. donner la parole à chacun, ne pas interrompre, ne faire de reproches à personne, s'en tenir aux points inscrits à l'ordre du jour).

La deuxième partie du plan de communication porte sur la résolution des conflits. On peut y retrouver des stratégies comme la mise aux voix des propositions ou la médiation.

K. Plan d'urgence

L'élément plan d'urgence décrit ce qui se passerait et qui se chargerait de la mise en œuvre des mesures d'urgence en cas de maladie, de décès, d'invalidité, de divorce, de désaccord, de catastrophe, de fléchissement des résultats ou de faillite de l'entreprise.

Y sont décrits les besoins en termes d'assurance, et les mécanismes retenus (renvoi au plan de transfert de la propriété [H]) au chapitre notamment de l'assurance-vie, de l'assurance-invalidité, de l'assurance en cas de catastrophe et des outils de gestion des risques.

RÉFÉRENCE

Adaptation des « Exigences minimales d'un plan de relève » tirées des *Directives pour faire une demande de financement,* publiées en 2004 par les Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE). Les SSPE sont offerts dans le cadre des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

La présente fiche technique a pour but de donner des renseignements généraux et non des avis spécifiques touchant des situations particulières. Quelques-uns des aspects juridiques et fiscaux qu'implique la planification de la relève en agriculture y sont décrits, mais ils ne doivent être considérés ni comme une interprétation ni comme une couverture exhaustive de la *Loi de l'impôt sur le revenu* ni des diverses dispositions législatives portant sur la planification de la relève en agriculture. Le gouvernement de l'Ontario n'assume pas de responsabilité envers les personnes qui utilisent ce document.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche technique a été rédigée par **Peter Coughler,** chef du programme de planification de la relève et des structures d'entreprise, MAAO, Brighton.

NOTES PERSONNELLES

NOTES PERSONNELLES

Centre d'information agricole de l'Ontario
1 877 424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.omaf.gov.on.ca

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 04-073)

Ontario

0121010040 74